

# Esperienze e strumenti per la promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro





**Regione Piemonte**  
Assessorato alla Tutela della Salute e Sanità

**Rete Attività fisica Piemonte**

**Centro Regionale di Documentazione per la  
Promozione della Salute, ASLTO3, Regione Piemonte**

**Esperienze e strumenti  
per la promozione dell'attività fisica  
nei luoghi di lavoro**

**A cura di  
Luisa Dettoni e Alessandra Suglia**

Dicembre 2013

## **REGIONE PIEMONTE**

(Assessorato alla Tutela della Salute e Sanità, Edilizia Sanitaria, Politiche sociali e Politiche per la famiglia, Direzione Sanità - Settore Prevenzione e Veterinaria)

### **RAP**

(Rete Attività fisica Piemonte)

### **DoRS**

(Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute, ASLTO3)



## **Esperienze e strumenti per la promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro**

Il manuale è stato realizzato nell'ambito del Piano Regionale di Prevenzione 2013, Scheda di programma 2.9.2 "Promozione di stili di vita salutari nelle comunità di vita e di lavoro"

da:

Lucia ALBANO (ASL TO5), Alberto ALBERTETTI (ASL TO3), Sebastiano BLANCATO (ASL CN1), Maria Elena COFFANO (DoRS), Rosa D'AMBROSIO (ASL TO1 - TO2), Luisa DETTONI (DoRS), Carla GEUNA (ASL CN2), Maurizio GOTTIN (ASL TO4), Giuseppe GRAZIOLA (ASL BI), Mauro GUERRIERO (ASL NO), Tiziana MIROGLIO (ASL AT), Giuseppe PARODI (ASL TO1 - TO2), Patrizia PERRONE (ASL VCO), Maria Teresa REVELLO (REGIONE PIEMONTE Direzione Sanità - Settore Prevenzione e Veterinaria), Raffaella SCACCIONI (ASL VC), Alessandra SUGLIA (DoRS), Marco TABANO (ASL AL)

Si ringraziano inoltre tutti gli operatori che, a vario titolo, hanno contribuito alla stesura del manuale

A cura di Luisa Dettoni e Alessandra Suglia (DoRS)

Revisione critica del manuale a cura dei membri della Rete Attività fisica Piemonte

Revisione grafica e impaginazione a cura di Luisa Dettoni, Silvano Santoro e Alessandra Suglia (DoRS)

Si ringrazia per la collaborazione Marina Penasso (DoRS)

Foto di copertina: Paolo Ramos "Sneakers", Ludovic Bertron, Federation European Cyclists in: flickr.com; Archivio Fotografico Fitwalking Italia

Copia del documento è reperibile:

- sul sito [www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it) (Aree tematiche/Sanità/Operatori/Prevenzione e promozione della salute/Stili di vita e promozione della salute/Promozione dell'attività fisica)
- sul sito [www.dors.it](http://www.dors.it) (area Pubblicazioni/Quaderni)

La data dell'ultimo accesso ai riferimenti sitografici e bibliografici è: Marzo 2014.

**SI AUTORIZZA LA RIPRODUZIONE PARZIALE O TOTALE DEL CONTENUTO DEL PRESENTE CAPITOLO CON LA CITAZIONE DELLA FONTE**

# INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>6</b>
<b>1. L'attività fisica nei luoghi di lavoro: dalle raccomandazioni alla pratica</b>	<b>8</b>
1.1 I dati cosa dicono?.....	8
1.2 Quanta attività fisica occorre fare per mantenersi in buona salute?.....	9
1.3 Investire nell'attività fisica conviene.....	10
1.4 Promuovere l'attività fisica nei luoghi di lavoro: cosa si può fare.....	11
1.4.1. Gli interventi.....	12
1.5 La Workplace Health Promotion: modelli e strategie.....	18
<b>2. Buone pratiche: risorse e strumenti</b>	<b>21</b>
2.1 Le esperienze delle Aziende sanitarie locali piemontesi.....	21
2.2 Altre esperienze regionali, nazionali e internazionali.....	42
<b>3. Costruire un progetto</b>	<b>49</b>
3.1 Come sviluppare un progetto.....	51
3.2 Il percorso guidato, come progettare per fasi.....	53
3.3 La checklist, uno strumento di lavoro.....	65
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>73</b>

**Il manuale completo è disponibile sul sito [www.dors.it](http://www.dors.it)  
(area Pubblicazioni/Quaderni)**

### 3. Costruire un progetto

#### In questo capitolo

Si propone un percorso guidato per l'elaborazione di un progetto di promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro, definendo cosa descrivere, come progettare per fasi e offrendo suggerimenti pratico-operativi per la sua realizzazione.

L'**approccio olistico di salute e di benessere**, sostenuto dall'Oms<sup>XXVII 38</sup>, fa sì che ogni azione di promozione della salute abbia origine dall'analisi dei molteplici fattori che comportano un bisogno di cambiamento e che riguardano la sfera dell'individuo e del contesto socioeconomico, culturale e ambientale di appartenenza. Occorrono, quindi, modelli, metodi, strumenti e competenze per gestire la complessità propria degli interventi educativi, formativi e organizzativi volti a promuovere comportamenti corretti come ad esempio, nel nostro caso, l'adozione di uno stile di vita attivo nei luoghi di lavoro.

**Ragionare “per progetto” ci aiuta a:**

- **analizzare il problema/bisogno** di salute individuato (nel nostro caso la sedentarietà e/o l'inattività fisica dei lavoratori),
- **ricercare le risorse** (umane, economiche, strumentali),
- **ricercare le alleanze** necessarie (con i portatori d'interesse, i decisori,...),
- **definire gli obiettivi** (cambiamenti comportamentali, organizzativi e/o strutturali),
- **definire le modalità d'intervento più efficaci** (ad esempio incentivare l'uso delle scale, favorire modalità di trasporto attivo per recarsi al lavoro, organizzare gruppi di cammino, manifestazioni sportive aziendali) **per raggiungere il cambiamento desiderato** (modifiche di comportamento/stile di vita, dell'ambiente, dello stato di salute).

Nello specifico **un progetto di promozione dell'attività fisica dovrebbe incoraggiare e sostenere i lavoratori nell'introdurre l'attività fisica nella loro routine quotidiana e creare un luogo di lavoro che riconosca il valore di uno stile di vita attivo** come elemento essenziale del benessere personale e della collettività.

---

<sup>38</sup> L'Oms (1998) definisce la salute come: “[...] una risorsa per la vita quotidiana e non lo scopo dell'esistenza. Si tratta di un concetto positivo che valorizza le risorse sociali e personali, oltre alle capacità fisiche”.

Nelle pagine successive proponiamo un **approfondimento sulla progettazione** che mette a disposizione un **percorso guidato pratico-operativo** per la costruzione, la realizzazione e la valutazione di progetti di promozione dell'attività fisica in ambito lavorativo.

Questo percorso, che presentiamo nel paragrafo 3.2, è stato elaborato consultando:

- i **modelli** e le **strategie della Workplace Health Promotion**<sup>39</sup> (WHP), in particolare l'**Healthy workplace model** dell'Oms,
- i **materiali** prodotti dall'**Alberta Centre for active living**<sup>40</sup>, centro di ricerca sulla promozione dell'attività fisica dell'Università canadese di Alberta e, più precisamente, la sezione **Physical Activity @ Work**<sup>41</sup> dedicata a **perché e come promuovere ed effettuare l'attività fisica in ambiente di lavoro** (chiavi di successo, guida per pianificare per tappe un progetto, suggerimenti pratici,...),
- la **Healthy Workplace Guide. Ten steps to implementing a workplace health programs**<sup>42</sup>, guida prodotta dalla Heart Foundation Australia<sup>43</sup> e dall'Università di Sidney, che descrive in modo pratico-operativo i passaggi chiave per realizzare un programma di promozione della salute nei luoghi di lavoro.

---

<sup>39</sup> Cfr. Capitolo 1. paragrafo 1.5 e relativi riferimenti bibliografici.

<sup>40</sup> [www.centre4activeliving.ca/index.html](http://www.centre4activeliving.ca/index.html).

<sup>41</sup> [www.centre4activeliving.ca/workplace/en/index.html](http://www.centre4activeliving.ca/workplace/en/index.html) (versione in lingua inglese);  
[www.centre4activeliving.ca/louvrage/index.html](http://www.centre4activeliving.ca/louvrage/index.html) (versione in lingua francese).

<sup>42</sup> [www.heartfoundation.org.au/SiteCollectionDocuments/HF-WorkplaceHealth.pdf](http://www.heartfoundation.org.au/SiteCollectionDocuments/HF-WorkplaceHealth.pdf).

<sup>43</sup> [www.heartfoundation.org.au](http://www.heartfoundation.org.au).

### 3.1 Come sviluppare un progetto

Un **progetto si sviluppa in più fasi** che vanno dalla sua ideazione alla sua realizzazione e analisi.

Per scrivere un progetto è utile una **griglia** che tenga conto di tutte le fasi logiche della progettazione e che sia di supporto nei processi di elaborazione, realizzazione e valutazione.

#### Cosa descrivere in un progetto

- la sua **motivazione** = **il problema che abbiamo rilevato** (ad esempio i lavoratori della nostra azienda sono inattivi o sedentari)
- la sua **finalità** = **promuovere l'attività fisica** (favorire il cambiamento dei comportamenti e l'adozione di uno stile di vita attivo nei lavoratori)
- i **destinatari** = **a chi ci rivolgiamo** (lavoratori ma anche datori di lavoro, dirigenza, rappresentanti dei lavoratori,...)
- gli **obiettivi** specifici = **che cosa ci aspettiamo di ottenere** (aumentare l'attività fisica quotidiana praticata, realizzare modifiche strutturali e/o organizzative nell'ambiente lavorativo,...)
- le **attività** = **cosa vogliamo fare** (mettere a disposizione dei lavoratori rastrelliere per le biciclette, offrire sessioni di counseling per acquisire conoscenze sull'importanza di fare attività fisica, organizzare corsi di ginnastica, di fit o nordic walking, stipulare convenzioni con palestre, piscine e/o per l'acquisto di attrezzature sportive,...)
- chi lo realizza = il **gruppo di progetto** e tutti i **soggetti che collaborano** alla sua realizzazione
- gli **elementi integrativi** che lo sostengono = prove di efficacia, esempi di buona pratica, modelli teorici di riferimento
- la sua **valutazione** = **cosa osserviamo e come "misuriamo"** quello che osserviamo per verificare il raggiungimento degli obiettivi e gli effetti del progetto (ad esempio modifiche di comportamento, dell'ambiente, miglioramento dello stato di salute)
- la sua **valorizzazione** = **come documentiamo e diffondiamo il progetto e i suoi risultati** (inserire il progetto in banche dati di promozione della salute, realizzare/partecipare a eventi, pubblicare articoli sulla stampa locale e/o su siti web istituzionali,...)

Inoltre è molto utile:

- **esplicitare**, nell'illustrare la motivazione e la finalità di un progetto di promozione dell'attività fisica:
  - i **costi collegati all'inattività fisica**, provando a fare delle previsioni o delle proiezioni di tali costi per la nostra azienda, tenendo conto dei dati di letteratura e delle statistiche disponibili (ad esempio sul turnover, sulle assenze per malattie e infortuni)
  - i **vantaggi** conosciuti **dell'attività fisica per la salute** (ad esempio riduzione delle malattie cardio-vascolari e di quelle legate allo stress, riduzione dei problemi muscolo-scheletrici, contribuire all'invecchiamento attivo), riportando evidenze ed esempi di buona pratica raffrontabili con la propria realtà lavorativa, **e le ragioni per cui la nostra azienda dovrebbe** elaborare una strategia per **promuovere uno stile di vita attivo** (ad esempio riduzione delle assenze per malattia e/o infortunio, aumento dell'efficacia organizzativa, aumento della soddisfazione lavorativa e del benessere dei dipendenti)
- **descrivere** come si coinvolgono **decisori** e **portatori di interesse** e come si favorisce la **loro partecipazione attiva**
- **descrivere** come si sviluppano **alleanze/reti con la comunità**
- **descrivere come l'analisi dei risultati** (valutazione e valorizzazione del progetto attraverso indicatori che ci dicono, ad esempio, se: il progetto si è sviluppato come immaginavamo, ha inciso sui comportamenti e sulla salute dei lavoratori, cosa si deve continuare e rafforzare o modificare) **serva a verificare l'efficacia e la sostenibilità del progetto**

### 3.2 Il percorso guidato, come progettare per fasi

In questo paragrafo proponiamo un **percorso guidato** che individua **3 fasi** principali per l'elaborazione di un progetto di promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro: **Ideazione e pianificazione** (FASE 1), **Realizzazione** (FASE 2) e **Analisi** (FASE 3) (Figura 4).

Ciascuna fase si scompone, a sua volta, in ulteriori tappe.

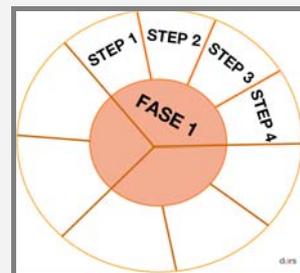
Nel descrivere le fasi del nostro percorso progettuale, per ogni tappa, si offrono dei **suggerimenti pratici** che si possono mettere in atto per facilitarne l'attuazione.

Figura 4 - Fasi e tappe di un progetto di promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro



Descriviamo ora le **FASI** del nostro progetto e per ciascuna fase le tappe (**STEP**) che la compongono.

## **FASE 1. IDEAZIONE E PIANIFICAZIONE**



In questa fase:

**STEP 1.** si costituisce il gruppo di progetto

**STEP 2.** si ottengono consenso e appoggio della direzione

**STEP 3.** si analizzano contesto di partenza e bisogni e tenendo conto degli elementi integrativi disponibili (prove di efficacia, esempi di buona pratica, modelli teorici di progettazione e di cambiamento dei comportamenti,...) si definiscono motivazione, finalità e destinatari del progetto, si delincono alleanze e collaborazioni necessarie

**STEP 4.** si individuano le priorità e si formulano gli obiettivi congruenti con la rilevazione e l'analisi dei bisogni, dei comportamenti e delle condizioni ambientali

Esaminiamo ora ogni singolo **STEP** della **FASE1**.

### **STEP 1. Costituire il gruppo di progetto**

#### **IN PRATICA**

Create un gruppo che definisca la motivazione, la finalità e i destinatari del progetto, pianifichi le strategie d'azione (alleanze, attività, comunicazione e valorizzazione del progetto,...) e concordi ruoli e responsabilità.

#### **QUALCHE SUGGERIMENTO...**

Il **gruppo di progetto** deve:

- essere **rappresentativo** dei diversi settori/servizi dell'azienda e dei destinatari,
- essere **ricosciuto formalmente** con un documento dalla direzione.

Il gruppo di progetto può nascere ex novo o può trattarsi di un gruppo di lavoro già esistente che si occupa di temi inerenti la promozione della salute.

## STEP 2. Ottenere l'appoggio della direzione

Ottenere l'appoggio e la partecipazione della direzione è essenziale per la riuscita di qualsiasi iniziativa che si voglia realizzare nell'ambiente di lavoro.

Il consenso e il sostegno della direzione servono per:

- ottenere le risorse (umane, economiche e strumentali) necessarie per la realizzazione del progetto,
- favorire e facilitare la partecipazione dei lavoratori al progetto,
- realizzare le diverse attività previste dal progetto e la sua valutazione.

## IN PRATICA

- verificate la sensibilità e la **disponibilità dell'azienda e della direzione** ai temi della promozione dell'attività fisica,
- presentate alla direzione un **documento** che:
  - sintetizzi chiaramente i benefici e i vantaggi, per i lavoratori e per l'azienda, derivanti dalla promozione dell'attività fisica sul luogo di lavoro
  - descriva in linea di massima l'intervento che si vorrebbe realizzare,
- confrontatevi con la direzione sull'ipotesi progettuale, rivedetela se necessario, e ottenete l'autorizzazione formale a procedere.

## QUALCHE SUGGERIMENTO...

Nel redigere il documento:

- presentate in maniera schematica, tenendo conto del contesto lavorativo specifico, i **benefici** e i **vantaggi** derivanti dalla promozione dell'attività fisica in azienda attraverso **evidenze** ed **esempi di buona pratica**,
- descrivete l'intervento<sup>44</sup> che vorreste attuare: **obiettivi** (cambiamenti comportamentali, organizzativi e/o strutturali), **attività**, possibili **collaborazioni** e **alleanze** interne e/o esterne all'azienda, **stima** delle **risorse** necessarie, dei **costi**<sup>45</sup> (ad esempio per l'acquisto di attrezzature, per le spese di formazione, per il personale) e dei **tempi** di attuazione.

Per individuare le risorse necessarie e sostenere i costi delle attività, potete proporre alla direzione di individuare e **coinvolgere partner interessati al progetto e disposti a cofinanziarlo** (ad esempio enti locali, associazioni del territorio).

**N.B.** riportate, tra gli esempi di buona pratica, soprattutto quelle esperienze realizzate da aziende analoghe alla vostra per dimensioni/caratteristiche e/o concorrenti.

<sup>44</sup> Per degli spunti sui possibili interventi che potreste attuare cfr. Capitolo 1 paragrafo 1.4.1.

<sup>45</sup> Cfr. nota 46.

### STEP 3. Analizzare contesto e bisogni

Ottenuto il consenso a procedere dalla direzione, si sviluppa l'ipotesi progettuale di partenza, attraverso l'analisi del contesto - lo specifico luogo di lavoro ma anche la comunità nella quale l'azienda è "inserita" - e dei bisogni dei destinatari del progetto.

#### IN PRATICA

- **verificate**, sulla base dell'ipotesi progettuale concordata con la direzione, se ci sono altri **oggetti interessati o da coinvolgere nel gruppo di progetto**,
- **verificate ciò che è fattibile** nel vostro luogo di lavoro tenendo conto delle risorse/costi stimati (step 2) e raccogliendo e analizzando dati quantitativi e qualitativi su:
  - luogo di lavoro e le sue opportunità
  - comunità all'interno della quale l'azienda si colloca e le sue opportunità anche in termini di alleanze/collaborazioni con, ad esempio, associazioni, enti locali
  - caratteristiche, abitudini, comportamenti, interessi e bisogni dei destinatari,
- **favorite il coinvolgimento e la partecipazione attiva** di tutti i soggetti interessati spiegando le ragioni e gli obiettivi del progetto.

#### QUALCHE SUGGERIMENTO

##### Per l'analisi del contesto

- "mappate" le strutture e le occasioni che offre il vostro luogo di lavoro e il territorio circostante per favorire uno stile di vita attivo:
  - ci sono scale, lunghi corridoi di camminamento, supporti per le biciclette,...
  - l'azienda è vicina ad aree pedonali, parchi, sentieri, società sportive, palestre,...
  - quali sono le dimensioni dell'azienda (piccola, media o grande impresa), quali sono gli orari di lavoro, le mansioni, la durata della pausa pranzo, ci sono possibilità di adottare un orario flessibile,...
  - l'azienda mette a disposizione informazioni sui benefici dell'attività fisica.

##### Per l'analisi dei bisogni

- "intervistate" i destinatari, a seconda del tempo e delle risorse disponibili, attraverso focus group, interviste o questionari,
- sottoponete domande che:
  - permettano di conoscere età, sesso, se e quanta attività fisica svolgono, le loro conoscenze su i benefici dell'attività fisica, i loro interessi, cosa gli piacerebbe fare per essere più attivi fisicamente proponendo di scegliere tra attività realisticamente realizzabili nel contesto lavorativo specifico e nel tempo libero
  - per i questionari preferite domande chiuse che prevedano di scegliere tra più domande possibili, sollecitate osservazioni o suggestioni in una o due domande aperte, non chiedete informazioni che potrebbero identificare le persone.

#### **N.B. ricordate che**

- l'analisi di contesto e l'analisi dei bisogni costituiscono uno dei primi passaggi per pianificare un progetto,
- per modificare il comportamento delle persone dovete comprendere i loro bisogni e coinvolgerli nella presa di decisione. **Si è più pronti a partecipare alle iniziative che se si è contribuito a definire.**

## STEP 4. Definire priorità e obiettivi

Raccolte le informazioni relative al contesto e rilevati i bisogni si individuano le priorità d'intervento e si definiscono gli obiettivi da raggiungere.

### IN PRATICA

- **confrontate** le **informazioni** e i **dati** ottenuti rispetto al contesto e ai bisogni,
- **stabilite**, partendo da quanto avete rilevato le **priorità di intervento**,
- **descrivete i cambiamenti che volete osservare** alla fine dell'intervento (comportamentali e/o strutturali/organizzativi, a livello individuale, sociale, organizzativo, di comunità o di politiche) attraverso la definizione di obiettivi,
- i vostri **obiettivi** devono essere **SMART**:
  - **Specifici**: definite chiaramente cosa farete, dove, quando e come lo farete. Deve essere chiaro che cosa si vuole osservare/modificare e ciascun obiettivo deve descrivere un singolo risultato
  - **Misurabili**: dovete poter verificare/misurare il raggiungimento degli obiettivi individuando per ciascun obiettivo dei criteri (cosa osservo) e degli indicatori (cosa misuro di ciò che osservo)
  - **Appropriati**: individuate obiettivi che si possano realisticamente raggiungere con le risorse e i tempi precedentemente stimati (step 2)
  - **Rilevanti**: assicuratevi che gli obiettivi rispondano alle priorità che avete individuato
  - **Temporalmente delimitati**: descrivete entro quando si raggiungeranno i risultati.

### QUALCHE SUGGERIMENTO...

- tenete conto, nel definire gli obiettivi e le successive attività, della **condizione fisica** e dello **stato di salute dei lavoratori** così come dell'età e del sesso e di fattori quali la **cultura dell'impresa** e le **esigenze esterne** (ad esempio le responsabilità e gli impegni familiari),
- chiedetevi, rispetto agli **obiettivi** che vi prefiggete, se sono **pertinenti e convenienti per i destinatari** e se possono esistere degli ostacoli alla partecipazione al progetto e all'attività fisica sul lavoro,
- rispondete alle **esigenze prioritarie dei lavoratori**. Ad esempio se la maggior parte dei lavoratori viene o verrebbe volentieri al lavoro in bicicletta un vostro obiettivo potrebbe essere quello di favorire modalità di trasporto attivo mettendo a disposizione per il personale rastrelliere, spogliatoi, docce,...
- **condividete** gli **obiettivi** con i destinatari,
- tra gli obiettivi del progetto dovrebbe esserci, qualora non sia già previsto, anche quello di inserire nella **politica aziendale** la **promozione dell'attività fisica** e, più in generale, **di uno stile di vita salutare**.

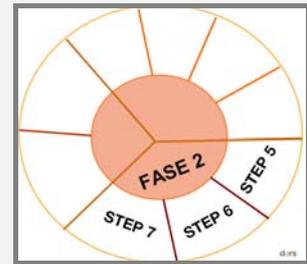
## FASE 2. REALIZZAZIONE

In questa fase:

**STEP 5.** si definiscono e si realizzano le attività traducendo gli obiettivi in azioni e si consolidano alleanze e collaborazioni

**STEP 6.** si definisce il piano di valutazione

**STEP 7.** si definisce il piano di comunicazione



Esaminiamo ora ogni singolo **STEP** della **FASE2**.

### STEP 5. Definire e realizzare le attività

Definiti gli obiettivi, per rispondere ai bisogni rilevati, occorre “tradurli” in maniera operativa in attività attraverso l’elaborazione di un piano d’azione.

#### IN PRATICA

- costruite un **cronoprogramma** delle attività che volete realizzare in cui descrivete:
  - **chi fa, che cosa, in che modo e in che tempi**
  - le **risorse** (umane, economiche e strumentali) necessarie e disponibili all’interno del luogo di lavoro e nella comunità locale
  - le **alleanze** e le **collaborazioni** attive o da attivare all’interno del luogo di lavoro o con altri soggetti esterni (per esempio enti/organizzazioni della comunità locale)
  - le **difficoltà** (vincoli, barriere, criticità) che si potrebbero dover affrontare e le soluzioni da adottare
  - le azioni di **monitoraggio** e di **valutazione** intermedie e finali (dettagliate nel piano di valutazione)
  - le azioni di **comunicazione** e di **valorizzazione** del progetto e dei suoi risultati (dettagliate nel piano di comunicazione),
- date un **rimando alla direzione** degli esiti delle vostre analisi, degli obiettivi che volete perseguire e delle azioni che pensate di mettere in atto sollecitando la loro approvazione a proseguire con il progetto.

## QUALCHE SUGGERIMENTO...

### Per individuare e gestire le attività traete idee da:

- esperienze progettuali simili alla vostra, reperibili consultando banche dati (ad esempio: Pro.Sa. [www.retepromozione-salute.it](http://www.retepromozione-salute.it)); Canadian best practice portal of Public Health Agency of Canada [cbpp-pcpe.phac%20aspc.gc.ca/interventions](http://cbpp-pcpe.phac%20aspc.gc.ca/interventions)),
- la Rete delle aziende che promuovono salute - Workplace Health Promotion Network dell'Azienda sanitaria locale della provincia di Bergamo ([www.asl.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idArea=16870&idCat=21903&ID=21903](http://www.asl.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idArea=16870&idCat=21903&ID=21903)),
- siti tematici (ad esempio l'European Network for Workplace Health Promotion [www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html](http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html)),
- il progetto promosso dai Cdc di Atlanta: "LEAN Works: Leading Employees to Activity and Nutrition" che offre, gratuitamente, una guida per la progettazione di programmi di prevenzione dell'obesità in azienda. Tra gli strumenti, è anche scaricabile un format per la definizione e la gestione dei costi<sup>46</sup> ([www.cdc.gov/leanworks/](http://www.cdc.gov/leanworks/)).

### Per favorire la partecipazione dei lavoratori alle attività:

- presentate il progetto e le sue attività ai lavoratori fornendogli il materiale informativo necessario,
- date, a tutti, l'opportunità di partecipare al progetto e alle sue attività (tenete conto, ad esempio, degli orari di lavoro - tempo pieno, part time, turnisti -, degli impegni familiari, delle disabilità,...),
- suddividete le attività in più fasce orarie,
- scegliete delle attività fisiche che possano interessare i destinatari e che non necessitino di un livello di competenze troppo elevato per essere svolte,
- sostenete i partecipanti nella realizzazione delle attività fisiche offrendogli dei consigli pratici su come procedere e su come gestire il tempo. Individuate, se possibile, tra i lavoratori una figura leader che dia l'esempio, incoraggi e sostenga i lavoratori nel partecipare al progetto,
- date l'opportunità di sperimentare diverse attività fisico/sportive,
- date l'opportunità ai lavoratori interessati di formarsi e di ottenere un attestato per condurre le pause di stretching e/o delle attività quali ad esempio il fitwalking nella pausa pranzo o dopo il lavoro,
- prevedete degli "incentivi" per premiare partecipazione e impegno,
- informate periodicamente i partecipanti sull'andamento del progetto e delle attività.

---

<sup>46</sup> [www.cdc.gov/leanworks/downloads/Sample\\_Budget.doc](http://www.cdc.gov/leanworks/downloads/Sample_Budget.doc).

## STEP 6. Definire il piano di valutazione

Si deve elaborare un piano di valutazione<sup>47 XXVIII</sup> per:

- conoscere contesto e bisogni (valutazione di contesto),
- misurare l'andamento delle attività (valutazione di processo),
- misurare il raggiungimento degli obiettivi (valutazione di risultato).

### **N.B. ricordate che**

la valutazione si sviluppa parallelamente a tutte le fasi e a tutti gli step progettuali: dall'analisi del contesto e dei bisogni alla definizione degli obiettivi e alla realizzazione delle attività.

## IN PRATICA

### **La valutazione vi permette di:**

- determinare l'efficacia e l'impatto di un progetto,
- rimodulare strategie e azioni,
- legittimare l'uso delle risorse (umane, strumentali, economiche),
- documentare e valorizzare il progetto,
- confrontare esperienze simili,
- utilizzare i dati per attivare ulteriori iniziative.

Nell'elaborare il **piano di valutazione** definite:

- **che cosa** volete **valutare**: la struttura del progetto (organizzazione, alleanze,...), la sua messa in opera (azioni realizzate), il suo impatto (obiettivi raggiunti),
- quali sono gli **obiettivi della valutazione**: determinare cambiamenti nei comportamenti, raccogliere esempi di buona pratica, fornire un resoconto ai decisori e ai portatori di interesse, convincere dell'importanza e dell'efficacia del progetto,....,
- il **metodo di valutazione**: valutazione quantitativa (ad esempio le risposte ad un questionario, il numero di partecipanti ad un corso), qualitativa (ad esempio raccolta di informazioni non strutturate attraverso focus, narrazioni) o entrambe,
- gli **indicatori più adeguati e coerenti** con gli obiettivi e il piano delle attività (indicatori di processo e di risultato),
- quali sono le **risorse necessarie**: tempo, abilità, tecnologie, denaro, metodi,
- **tabelle** per descrivere: le attività svolte, chi fa che cosa e in che tempi, cosa vi aspettate di ottenere (risultati attesi), cosa osservate, cosa misurate e quando siete soddisfatti del risultato raggiunto (criteri, indicatori e standard), gli strumenti di misurazione utilizzati, i risultati effettivamente raggiunti.

---

<sup>47</sup> Per approfondimenti cfr. riferimento bibliografico XXVIII.

## QUALCHE SUGGERIMENTO...

### Ricordate che:

- il vostro piano di valutazione dovrà essere costruito tenendo conto degli obiettivi, del **tempo** e delle **risorse** necessarie e disponibili per realizzarlo,
- occorre **monitorare in itinere** ciò che funziona o non funziona e aggiustare il progetto di conseguenza,
- per dimostrare che un progetto di promozione dell'attività fisica produce benefici per l'azienda è importante poter **confrontare i risultati ottenuti con la situazione di partenza**. Ad esempio confrontare, prima e dopo l'intervento progettuale, il livello di attività fisica dei lavoratori, le assenze per malattia e infortuni, i risultati ottenuti in materia di salute e benessere dei lavoratori (livello di stress, soddisfazione dei lavoratori), la produttività,
- per verificare il raggiungimento degli obiettivi potete **misurare i cambiamenti** con l'aiuto di indicatori:
  - fisici (forza, scioltezza/agilità, giro vita,...)
  - psicologici (morale, soddisfazione, livello di stress,...)
  - di produttività (basso tasso di assenze per malattia, aumento della produttività,...).

### Alcuni esempi di **cosa posso osservare e misurare rispetto a**:

- **processo**. Presenza/partecipazione dei destinatari alle attività (corsi, iniziative,...), compilazione questionari (apprendimento, gradimento,...),
- **risultati**. Nel **breve** e nel **medio termine**, acquisizione di conoscenze e atteggiamenti salutari rispetto a uno stile di vita attivo, miglioramento dello stato di salute percepito, riduzione degli incidenti muscoli-scheletrici. Nel **lungo termine**, diminuzione delle incidenze delle malattie o degli infortuni associati allo stress e ai disturbi cardiovascolari e muscolo-scheletrici.

## STEP 7. Definire il piano di comunicazione

Si deve elaborare un piano di comunicazione per favorire lo scambio di informazioni tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti (gruppo di progetto, direzione, lavoratori, enti, associazioni, comunità locale,...) e per dare visibilità al progetto e ai suoi risultati.

**N.B. ricordate che**  
la comunicazione si sviluppa parallelamente a tutte le fasi progettuali.

### IN PRATICA

Nell'elaborare il **piano di comunicazione** definite attraverso l'utilizzo di una tabella:

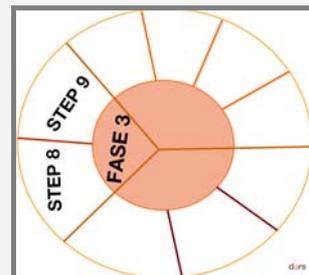
- **metodi e strategie di comunicazione** adottate,
- **obiettivi e attività**,
- **strumenti**,
- **risorse** necessarie e **tempi** di realizzazione.

### QUALCHE SUGGERIMENTO...

**Ricordatevi di:**

- **promuovere il progetto al suo avvio** per suscitare l'interesse dei lavoratori e per favorirne la partecipazione. Potete mettere a loro disposizione un kit che includa progetto, programma delle attività e tutto il materiale informativo disponibile,
- **presentare il progetto ai mass media locali** (notiziari aziendali e associativi, quotidiani, radio e tv locali,...),
- **presentare e discutere i risultati del progetto** con tutti i soggetti coinvolti (direzione, rappresentanti dei lavoratori, partner esterni all'azienda,...),
- **restituire un feedback a tutti i lavoratori** che hanno partecipato al progetto,
- **rendere consultabile il progetto** e i suoi risultati via web ad esempio inserendoli in siti o banche dati specifici (ad esempio la Banca dati Pro.Sa. [www.retepromozione-salute.it](http://www.retepromozione-salute.it)),
- **presentare i risultati** e la documentazione del progetto in occasione di convegni istituzionali, professionali e scientifici e/o su riviste specializzate.

### FASE 3. ANALISI



In questa fase:

**STEP 8.** si analizzano i risultati

**STEP 9.** si documentano e si valorizzano i risultati

Esaminiamo ora ogni singolo **STEP** della **FASE3**.

#### STEP 8. Analizzare i risultati

Realizzate le attività, attraverso il piano di valutazione si analizzano e si argomentano i risultati raggiunti.

#### IN PRATICA

Osservate e analizzate:

- **ciò che si è appreso** (ad esempio conoscenze sui benefici dell'attività fisica),
- **ciò che si è sperimentato** (ad esempio gruppi di cammino, corsi di ginnastica, modalità di trasporto attivo casa-lavoro-casa),
- **ciò che si è modificato** a livello organizzativo (ad esempio l'introduzione di orari flessibili) e comportamentale (ad esempio l'uso abituale delle scale al posto dell'ascensore),
- **ciò che si è prodotto** (ad esempio materiali informativi e di comunicazione),
- il **gradimento** delle attività,
- i **miglioramenti** dello stato di **salute** e di **benessere**,
- i **punti di forza** e le **criticità** del progetto.

#### QUALCHE SUGGERIMENTO...

Prevedete **momenti di confronto** attraverso, ad esempio, gruppi di discussione, eventi, manifestazione conclusiva del progetto, coinvolgendo:

- i lavoratori,
- l'azienda,
- tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.

## STEP 9. Documentare e valorizzare i risultati

Realizzate e analizzate le attività, attraverso il piano di comunicazione, si documentano e si valorizzano i risultati raggiunti.

### IN PRATICA

**Valorizzate e condividete quanto realizzato** (progetto e risultati) con:

- i lavoratori,
- l'azienda,
- la comunità locale e scientifica.

### QUALCHE SUGGERIMENTO...

- **descrivete e documentate**
  - metodi
  - strumenti
  - attività
  - risultati,
- **utilizzate** i canali più adeguati (portali web dedicati al modo del lavoro, banche dati progetti, eventi- vetrina, articoli su quotidiani e riviste di settore) per far conoscere il progetto e i suoi risultati alla comunità locale e non solo.

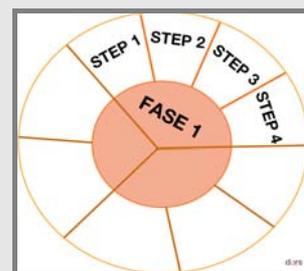
**N.B.** Raccontare/documentare il progetto facilita la sua valorizzazione nonché il confronto con esperienze analoghe e la sua riproducibilità in altri contesti lavorativi simili.

### 3.3 La checklist, uno strumento di lavoro

Presentiamo, infine, alcune **checklist** che, ripercorrendo le fasi progettuali precedentemente descritte, attraverso una serie di domande, possono aiutarci nell'attuare, nel monitorare e nel valutare un progetto di promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro.

Le domande-guida elaborate non sono, ovviamente, esaustive e altre possono essere aggiunte sulla base delle caratteristiche specifiche del progetto che vogliamo realizzare.

#### CHECKLIST FASE 1 IDEAZIONE E PIANIFICAZIONE



##### STEP1. Costituire il gruppo di progetto

Il gruppo di progetto è rappresentativo dei diversi settori/servizi dell'azienda?

SI

NO

Il gruppo di progetto è rappresentativo dei destinatari?

SI

NO

Il suo ruolo è riconosciuto formalmente dalla direzione aziendale?

SI

NO

##### STEP2. Ottenere l'appoggio della direzione

L'azienda, la direzione sono sensibili al tema della promozione dell'attività fisica e dell'adozione di uno stile di vita salutare?

SI

NO

L'azienda ha messo in atto iniziative per promuovere l'attività fisica sul luogo di lavoro?

SI

NO

Se no, vuole promuovere e appoggiare l'attività fisica sul luogo di lavoro?

SI

NO

E' stato messo a disposizione dell'azienda/direzione un documento che sintetizza benefici e vantaggi derivanti dalla promozione dell'attività fisica e che descrive il progetto che si vorrebbe realizzare?

SI

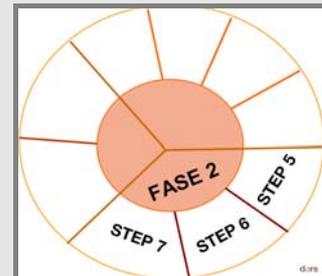
NO

<b>STEP3. Analizzare contesto e bisogni</b>		
<b>Contesto</b>		
<p>Il contesto lavorativo mette a disposizione delle strutture per favorire l'attività fisica (ad esempio <i>supporti per le biciclette</i>)?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>Se SI, quali..... .....</p>		
<p>Il contesto lavorativo e il territorio circostante offrono opportunità per fare attività fisica (ad esempio <i>scale pulite e sicure, parchi</i> nelle vicinanze)?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>Se SI, quali..... .....</p>		
<p>L'azienda mette a disposizione dei lavoratori informazioni sui benefici dell'attività fisica?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>Se SI, in che modo..... .....</p>		
<p>L'azienda mette a disposizione o potrebbe mettere a disposizione dei lavoratori risorse e strumenti per svolgere attività fisica?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>Se SI, quali..... .....</p>		
<p>Le politiche e le procedure organizzative aziendali favoriscono la promozione e la realizzazione dell'attività fisica (ad esempio <i>non si programmano riunioni all'ora di pranzo, si permette ai lavoratori di avere orari flessibili</i>)?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>Le politiche e le procedure organizzative aziendali incoraggiano spostamenti attivi casa-lavoro (ad esempio si incentiva l'uso dei mezzi pubblici o della bicicletta)?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>Se SI, in che modo..... .....</p>		
<p>Sul luogo di lavoro esiste un clima sociale positivo che incoraggia l'attività fisica?</p>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

<p>La comunità in cui è “inserita” l’azienda ha messo in piedi progetti/programmi per uno stile di vita attivo che possano sostenere il nostro impegno sul tema?</p>	SI	NO
<p>Se SI, quali..... .....</p>		
<p>La comunità in cui è “inserita” l’azienda offre opportunità di fare attività fisica in gruppo? (ad esempio <i>corse, marce</i> anche a scopo benefico, <i>gruppi di cammino</i>)</p>	SI	NO
<p>Se SI, quali..... .....</p>		
<p><b>Bisogni</b></p>		
<p>Si conoscono le caratteristiche dei lavoratori (<i>età, sesso, mansione,...</i>)?</p>	SI	NO
<p>Si conoscono atteggiamenti, attitudini e conoscenze dei lavoratori rispetto a uno stile di vita attivo e ai suoi benefici (<i>i lavoratori pensano che dovrebbero essere attivi? Vogliono essere attivi? Si sentono capaci di essere attivi? Sanno come diventare attivi e quanta attività fisica devono fare?</i>)</p>	SI	NO
<p>Si conoscono le preferenze dei lavoratori rispetto all’attività fisica (ad esempio <i>camminare, andare in bicicletta, andare in palestra,...</i>)?</p>	SI	NO
<p>Se SI, quali prevalgono..... .....</p>		
<p>I lavoratori fanno attività fisica durante la giornata lavorativa?</p>	SI	NO
<p>Se SI, quali attività..... .....</p>		
<p>I lavoratori fanno attività fisica nel tempo libero?</p>	SI	NO
<p>Se SI, quali attività..... .....</p>		
<p>I lavoratori hanno impegni familiari che potrebbero “ostacolare” la pratica dell’attività fisica (ad esempio <i>bambini piccoli da accudire</i>)?</p>	SI	NO

<b>STEP4. Definire priorità e obiettivi</b>		
Nel definire gli obiettivi si è tenuto conto del contesto aziendale?	SI	NO
Della comunità in cui è inserita l'azienda?	SI	NO
Dei bisogni rilevati?	SI	NO
Gli obiettivi individuati:		
- sono definiti chiaramente (cosa fare, come, in che tempi)?	SI	NO
- sono realistici/realizzabili?	SI	NO
- rispondono alle priorità individuate?	SI	NO
- sono misurabili?	SI	NO
Gli obiettivi individuati rispondono alle esigenze prioritarie dei lavoratori?	SI	NO
Gli obiettivi sono stati condivisi con i lavoratori?	SI	NO
Tra gli obiettivi del progetto, qualora non sia già previsto, vi è anche quello di inserire la promozione dell'attività fisica e, più in generale, di uno stile di vita salutare, tra gli obiettivi della politica aziendale?	SI	NO

## CHECKLIST FASE 2 REALIZZAZIONE



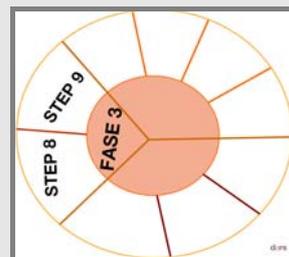
### STEP 5. Definire e realizzare le attività

Le attività pianificate rispondono agli obiettivi?	SI	NO
E' stato elaborato un cronoprogramma delle attività?	SI	NO
Si è dato un rimando alla direzione su obiettivi e attività individuati sollecitando la loro approvazione per proseguire?	SI	NO
Tutti i lavoratori (ad esempio lavoratori a <i>tempo indeterminato, determinato, part time</i> o che lavorano in <i>stabilimenti differenti</i> ) hanno le medesime opportunità di partecipare alle attività previste dal progetto?	SI	NO
Se NO, per quali motivi..... .....		
Nel definire le attività da realizzare si è tenuto conto dei lavoratori che hanno bisogni specifici, ad esempio di quelli affetti da disabilità?	SI	NO
Nel pianificare le attività si è tenuto conto delle risorse/opportunità offerte dalla comunità locale?	SI	NO
Si è sono create delle collaborazioni/alleanze con la comunità locale?	SI	NO
Se SI, con chi (enti locali, associazioni, altre aziende,...) ..... .....		

E' prevista una qualche forma di incentivo/riconoscimento per i lavoratori che partecipano alle attività del progetto?	SI	NO
Se SI, quale..... .....		
Si prevede che un lavoratore o un gruppo di lavoratori svolgano il ruolo di leader che incoraggia i partecipanti ad aderire e a svolgere le attività?	SI	NO
Il leader ha il tempo e le risorse necessarie per svolgere il suo ruolo?	SI	NO
Si forniscono informazioni sui benefici di uno stile di vita attivo attraverso intranet, bollettini e bacheche aziendali?	SI	NO
Si forniscono informazioni sui benefici di uno stile di vita attivo attraverso incontri con esperti e corsi di formazione?	SI	NO
Il progetto offre l'opportunità di sperimentare diverse attività fisico/sportive?	SI	NO
Tra le attività previste ve ne sono che coinvolgono le famiglie dei lavoratori?	SI	NO
<b>STEP 6. Definire il piano di valutazione</b>		
Si è definito cosa si vuole valutare (struttura, messa in opera, impatto del progetto)?	SI	NO
Sono chiari gli obiettivi della valutazione (determinare cambiamenti nei comportamenti, nell'organizzazione, fornire un resoconto ai decisori,...)?	SI	NO
Si è definito il metodo di valutazione da adottare (quali, quantitativo, entrambi)?	SI	NO

Si sono individuati indicatori adeguati e coerenti con gli obiettivi?	SI	NO
Si sono individuate le risorse necessarie per realizzare la valutazione (metodologiche, economiche, umane, strumentali)?	SI	NO
Si sono predisposte delle tabelle per descrivere:		
- attività svolte, chi fa che cosa e in che tempi?	SI	NO
- cosa ci si aspettava di ottenere, cosa si osserva, cosa si misura?	SI	NO
- gli strumenti di misurazione utilizzati?	SI	NO
- i risultati raggiunti?	SI	NO
Si prevede di monitorare in itinere ciò che funziona o non funziona?	SI	NO
E quindi, se necessario, di aggiustare il progetto in corso d'opera?	SI	NO
Si prevede di confrontare i risultati ottenuti con la situazione di partenza?	SI	NO
<b>STEP 7. Definire il piano di comunicazione</b>		
Il progetto è stato presentato a tutti lavoratori?	SI	NO
Si informa periodicamente la direzione sull'andamento del progetto e delle sue attività?	SI	NO
Si informano periodicamente tutti i lavoratori sull'andamento del progetto e delle sue attività?	SI	NO
Il progetto e i suoi risultati saranno consultabili in siti o banche dati specifici?	SI	NO
Il progetto e i suoi risultati saranno presentati in occasione di convegni e/o su riviste, siti specializzati?	SI	NO

## CHECKLIST FASE 3. ANALISI



### STEP 8. Analizzare i risultati

Si analizza ciò che è appreso?	SI	NO
Ciò che è sperimentato?	SI	NO
Ciò che è prodotto?	SI	NO
Si analizzano le modifiche a livello ambientale/organizzativo?	SI	NO
Si analizzano i cambiamenti comportamentali?	SI	NO
Si analizza il gradimento delle attività?	SI	NO
Si analizzano i miglioramenti di salute e di benessere?	SI	NO
Si esaminano i punti di forza del progetto?	SI	NO
E le criticità?	SI	NO
Si prevedono momenti di confronto con tutti i soggetti a vario titolo coinvolti (lavoratori, azienda, comunità,...)?	SI	NO

### STEP 9. Documentare e valorizzare i risultati

Si descrivono e documentano metodi e strumenti adottati?	SI	NO
Si descrivono e documentano le attività realizzate?	SI	NO
Si descrivono e documentano i risultati raggiunti?	SI	NO
Si utilizzano i canali più adeguati per far conoscere il progetto e i suoi risultati?	SI	NO

## BIBLIOGRAFIA

---

- <sup>I</sup> The Lancet - Volume 380, Issue 9838, luglio 2012
- <sup>II</sup> Ragazzoni P, Tortone C, Coffano E (a cura di, 2011), *Buone pratiche cercasi. La griglia di valutazione Dors per individuare le buone pratiche in prevenzione e promozione della salute*, 2011, DoRS Regione Piemonte. In: [www.dors.it/alleg/newcms/231111/best%20practice\\_webversion\\_def.pdf](http://www.dors.it/alleg/newcms/231111/best%20practice_webversion_def.pdf)
- <sup>III</sup> Bauman A, *WHO European Ministerial Conference on Nutrition and Noncommunicable Diseases in the Context of Health 2020*, Vienna 4-5 luglio 2013. In: [www.euro.who.int/en/what-we-do/event/vienna-conference-on-nutrition-and-noncommunicable-diseases](http://www.euro.who.int/en/what-we-do/event/vienna-conference-on-nutrition-and-noncommunicable-diseases)
- <sup>IV</sup> Sorveglianza PASSI. *Attività fisica*, dati nazionali 2012. In: [www.epicentro.iss.it/passi/dati/attivitaa.asp](http://www.epicentro.iss.it/passi/dati/attivitaa.asp)
- <sup>V</sup> Stamatakis E et al., Are sitting occupations associated with increased all-cause, cancer, and cardiovascular disease mortality risk? A pooled analysis of seven british population cohorts. In *PLoS ONE* 8(9): e73753. doi:10.1371/journal.pone.0073753
- <sup>VI</sup> Bellucci M, 10.000 passi al giorno tutti i giorni per tutta la vita: un obiettivo possibile? In *Educazione fisica e sport nella scuola*, n. 205/506, Gennaio/Aprile 2007, pp. 28-38
- <sup>VII</sup> World Health Organization, *Global recommendations on physical activity for health: 18-64 years old*, 2011. In: [www.who.int/dietphysicalactivity/physical-activity-recommendations-18-64years.pdf](http://www.who.int/dietphysicalactivity/physical-activity-recommendations-18-64years.pdf)
- <sup>VIII</sup> Gottin M, *Le raccomandazioni Oms per l'attività fisica*, 2010. In: [www.azioniperunavitainalute.it/Raccomandaz\\_Oms](http://www.azioniperunavitainalute.it/Raccomandaz_Oms)
- <sup>IX</sup> Dumont E, *Augmentez vos "actifs"*, 2000. In: [www.kino-quebec.qc.ca/publications/augmentezvosactifs.pdf](http://www.kino-quebec.qc.ca/publications/augmentezvosactifs.pdf)
- <sup>X</sup> L. M. Verweij, J. Coffeng, W. van Mechelen and K. I. Proper, Meta-analyses of workplace physical activity and dietary behaviour interventions on weight outcomes, in *Obesity Review*, (2011) 12, 406-429
- <sup>XI</sup> Task Force on Community Preventive Services, *The guide to community preventive services: what works to promote health?* Edited by S. Zaza et al., pp. 480, 2005
- <sup>XII</sup> Soler R.E. et al., A systematic review of selected interventions for worksite health promotion. The assessment of health risks with feedbacks. *American Journal of Preventive Medicine*, 38 (Suppl 2), 2010
- <sup>XIII</sup> To QG, Chen TT, Magnussen CG, To KG. Workplace physical activity interventions: a systematic review, in *American Journal of Health Promotion* 2013; 27(6): e113-e123
- <sup>XIV</sup> Plotnikoff R, Nandini Karunamuni (2012): Reducing Sitting Time: The New Workplace Health Priority, in *Archives of Environmental & Occupational Health*, 67:3, 125-127
- <sup>XV</sup> Vuillemin A, et al., Worksite physical activity interventions and obesity: a review of European studies (the HOPE Project), *Obesity Facts*, 2011; 4:479-488
- <sup>XVI</sup> Heart Foundation, Cancer Council NSW and PANORG Sydney University. *Healthy Workplace Guide: 10 steps to implementing a workplace health program*. 2011. In: [www.heartfoundation.org.au](http://www.heartfoundation.org.au)
- <sup>XVII</sup> European Agency for Safety and Health at Work, *Motivation for employers to carry out workplace health promotion. Literature review*, 2012. In: [osha.europa.eu/en/publications/literature\\_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion](http://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/motivation-for-employers-to-carry-out-workplace-health-promotion)

- 
- <sup>xviii</sup> Segal L, *Issues in the economic evaluation of Health Promotion in the workplace*, Centre for Health Program Evaluation, 1999. In: [www.buseco.monash.edu.au/centres/che/pubs/rr3.pdf](http://www.buseco.monash.edu.au/centres/che/pubs/rr3.pdf)
- <sup>xix</sup> The Health Communication Unit (THCU), *Workplace Project: resources*, Centre for Health Promotion University of Toronto, 2004. In: [www.thcu.ca/Workplace/infoandresources.htm](http://www.thcu.ca/Workplace/infoandresources.htm)
- <sup>xx</sup> The Health Communication Unit (THCU), *Conditions for successful workplace health promotion initiatives*, Centre for Health Promotion University of Toronto, 2003. In: [www.thcu.ca/Workplace/documents/ConditionsForSuccessWrittenApril02FormatAug03.doc](http://www.thcu.ca/Workplace/documents/ConditionsForSuccessWrittenApril02FormatAug03.doc)
- <sup>xxi</sup> WHO, *Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners*, 2010 in:  
[whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241599313\\_eng.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789241599313_eng.pdf) (versione inglese);  
[www.who.int/occupational\\_health/publications/healthyworkplaces\\_sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/healthyworkplaces_sp.pdf) (versione spagnola)
- <sup>xxii</sup> WHO, *Healthy workplaces. Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*, 2010 in:  
[www.who.int/occupational\\_health/publications/healthy\\_workplaces\\_background\\_documentdfinal.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_background_documentdfinal.pdf) (versione inglese);  
[whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789243500249\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2010/9789243500249_spa.pdf) (versione spagnola)
- <sup>xxiii</sup> European Network for Workplace Health Promotion, *La Dichiarazione di Lussemburgo sulla promozione della salute nei luoghi di lavoro nell'Unione Europea*, 2007. In: [www.ispesl.it/whp/documenti/manifesti/Dichiarazione%20di%20Lussemburgo\\_2007\\_IT.pdf](http://www.ispesl.it/whp/documenti/manifesti/Dichiarazione%20di%20Lussemburgo_2007_IT.pdf)
- <sup>xxiv</sup> WHO, *Good Practice Appraisal Tool for obesity prevention programmes, projects, initiatives and interventions*, 2011. In: [www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/149740/e95686.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0007/149740/e95686.pdf)
- <sup>xxv</sup> Euro Sport Health, *European Guide of Healthy Physical Activity and Sports Programmes. Methodology and compilation of best practice*, 2011. In: [www.eurosporthealth.eu/girafulls/europeanguide/#/0](http://www.eurosporthealth.eu/girafulls/europeanguide/#/0)
- <sup>xxvi</sup> Dettoni L, Suglia A, (a cura di, 2009), *Promozione della salute nei luoghi di lavoro. Alimentazione e attività motoria. Un percorso di progettazione partecipata. L'esperienza Laboratorio. Allegato 2*, DoRS, Regione Piemonte, INAIL. In: [www.dors.it/alleg/0202/report\\_whp\\_sito.pdf](http://www.dors.it/alleg/0202/report_whp_sito.pdf)
- <sup>xxvii</sup> Who, *Health promotion glossary*. WHO Geneva, 1998.  
- Documento in lingua inglese in: [www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf](http://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf).  
- Traduzione italiana integrale e autorizzata dalla stessa Oms, a cura di DoRS Regione Piemonte in: [www.dors.it/dl.php?idall=6741](http://www.dors.it/dl.php?idall=6741)
- <sup>xxviii</sup> Dettoni L, Suglia A, (a cura di, 2012), *Esperienze e strumenti per la promozione dell'attività fisica nella scuola*. Capitolo 4, Paragrafo 4.2 *Perché valutare un progetto*, DoRS, Regione Piemonte, RAP. In: [www.dors.it/alleg/newcms/201211/Manuale\\_scuola\\_att\\_fisica.pdf](http://www.dors.it/alleg/newcms/201211/Manuale_scuola_att_fisica.pdf)



